

第47回

「つなぐ想いを未来へ」中小企業の事業承継、組織・人材で成功に導く ～事業承継における組織強化の重要性～

中小企業診断士
大竹 寛征 氏



社労士の協業相手となる隣接士業は多々ありますが、主に税理士、弁護士、行政書士とタッグを組んでいるケースがほとんどです。中小企業診断士は経営全般を掌握する士業であり、社労士との親和性も非常に高いところですが、独立系の中小企業診断士がさほど多くなく、業務内容についても「知っているようで、実はよく分からない」ことから、協業体制が確立されていないのが実情です。本コーナーは、中小企業診断士の取り組み(業務内容)について連載し、その理解を深め、以後の中小企業診断士との協業体制構築の参考としていただくものです。

1. 事業承継の重要性と課題

最近、「事業承継」という言葉をよく耳にするとと思いますが、みなさんはどんな語感、イメージをお持ちですか？

「事業承継」とは、親から子に、最近では従業員へ、または外部(売却)へ、事業・会社を引き継ぐことを指します。ただ、この言葉には様々な捉え方があります。

例えば、「事業承継時の贈与や相続」などの税金面での対策や、「株価対策、株式集中化」などの法務面での対策といった捉え方です。もちろんお金や株式、他資産等の「物的資産」の対策は必要です。しかし、それは方法論であって本質ではありません。

事業承継において一番大切なことは、「事業の継続」です。その前提があってこそ、税金や株式、資産の承継対策の意義があります。「事業の継続」のために、事業の源泉である「目に見えない資産」(技術・ノウハウ、顧客基盤等の「儲けの仕組み」)と、それをつくってきた「社長の想い、理念」をいかに引き継ぐかということが事業承継の本質なのです。

それでは、円滑に引き継ぐためにはどのような考え方が必要なのでしょう。

「目に見えない資産」は、事業の継続のため、時代の変化をとらえた未来志向で磨き上げていく必要があります。情報通信技術の進展で、世の中の仕組み・ビジネスが大きく変わりつつある今、過去からの技術や商売の形をそのまま変えずにいることは、将来のリスクになります。変化に柔軟に対応する会社体質にすることこそが「目に見えない資産」を磨くこととなり、事業の継続にもつながるのです。

変化に対応する会社体質にするために、それを支える基盤である組織体制の強化と、組織を構成する「人」の育成は最重要課題です。昨今では、それに加えて「人の採用・確保」もさらに重要度を帯びてきています。

2. 組織の持続性と事業承継、その役割

創業社長の多くは、戦後の混沌期の何もなかったところから、現在の会社を長く継続できる体制をつくってきました。まさに日本の高度経済成長を支えたのは、現在ご高齢になっている中小企業の創業社長の方々といっても過言ではないと思います。

そんな強力なリーダーシップとバイタリティで周囲を引っ張って会社を成長させてきた創業社長も、今、人口減少と未曾有の災害、急激な国際情勢の変化で厳しい状況に立たされています。

そこで変化に柔軟に対応し、企業の持続性を確保していくためには、創業社長の想いや、培ったノウハウなどの「目に見えない資産」を確実に引継ぎ、時代に合うものに変えていく必要があります。また経営理念の明文化、目指す組織の方向性や目標を明確に再定義すること、さらには創業社長のビジョンとの整合性を確保しつつ、新たな方針や目標を設定するなど、組織体の存在意義を再構築・明文化し、社内外に発信していく必要もあります。

また、創業社長の一存で決まりがちだった従業員の「給与」や「人事評価」などの制度の再構築と体系化。あいまいで非効率的な部分が残る、部門・職種間の役割分担の明確化など、後継者がやらなければならないことが山ほどあります。その根底には、就業規則、給与規程、業務分掌、決裁権限などの制度化が必須で、創業社長の「個の力での運営」から「仕組みでの運営」に変革し、変化への対応と法令順守を担保できる体制づくりが今後ますます重要になります。

そして、後継者自身の育成、次代の幹部の育成、従業員に長く働いてもらうための仕組みなど「人」に関わる部分の大半が事業承継の重要な核になっていきます。

経営の根幹の仕組みを再構成する、人に関わる仕組みを再構成する。今後はこういった中小企業の課題解決のニーズがますます増えていくと予測できます。この課題解決では、社会保険労務士と中小企業診断士の連携が相乗効果を発揮します。

私自身、古くからの友人の社会保険労務士と共同で、顧問先の中小企業様の人事評価・目標管理制度を経営者とともにつくってきています。経営理念や目指す方向性、新規事業の芽の育て方や組織のコミュニケーション基盤の再構築などを中小企業診断士である私が中心で手掛け、制度や法令対応部分などを友人の社労士に手掛けてもらい、編隊飛行のコンサルティング支援を行っています。

こうした士業連携が今後ますます事業承継の場面で拡が

っていくことを期待してやみません。

3. 後継者の経営承継について

後継者は大きくわけて三様の立ち位置があります。

一つ目は、「親族内の承継者」です。これは現社長の直接の子息(息子や娘)であったり、現社長の兄弟の子(甥や姪)であったり、また現社長の兄弟姉妹だったりします。要は血縁関係です。多くの中小企業の場合、事業承継はまず親族内から考えていくのがセオリーです。

二つ目は、親族内に承継者がいない場合には、「従業員・役員の承継者」です。多くは、社長の右腕的な存在(例えば専務ポジション)がその候補となるケースです。

そして三つ目は、「第三者の承継者」です。会社自体を第三者に売却するケースです。買う側が後継者ということになります。

三様の立ち位置はいずれも同様であると判断できますが、三つ目は少し考え方が異なる部分もありますので、ここでは除外し、一つ目と二つ目二様共通の事項としての「後継者」であるという前提でお話していきたいと思います。

後継者の経営承継は、大きな重圧になることが多いです。創業社長は、営業も労務も何でも自分でこなしてきました。家庭を顧みず、会社のため、社員のために懸命に働いてきた方が多いです。その創業社長の後継者として何を主眼に考え行動するべきか示していきます。

中小企業診断士にせよ、社会保険労務士にせよ、士業としてまたはコンサルタントとして、中小企業の事業承継に関わる場合は、このことを念頭に後継者に助言し、進むべき方向を示していく必要があると考えます。

後継者に考えてほしいことは、会社のことばかりでなく、自分自身や家族を大切にしてほしいということです。社長・従業員からの重圧や期待を無意識に強く受け、肩肘を張って無理をしていることが多いとおもいます。昔は、経営者たるもの会社に誰よりも早く入社し、最後に帰宅するのが美德とされていましたが、残念ながらこの考え方は今の時代には通用しません。

また、家庭を顧みず、会社のためだけに働くといった考え方も以前は一般的でしたが、現在は肯定される時代ではありません。家庭は会社と同じくらい大切であり、どちらか一方を選ぶ性質のものではないことを知ってもらう必要があります。

ただこのことは、後継者ばかりではなく、現社長にも支援者側が伝えていくべきでしょう。なぜなら、後継者は現社長の考え方に大きく影響を受ける可能性が大きいからです。そのままの考え方だと従業員の離反リスクが伴いますのでそのリスク回避のためにも重要です。

そして、経営を引き継ぐ前に、後継者にぜひ考えてもらいたいことは、現社長の会社を引き継ぐことは、自分が本当にやりたいことなのか。

仮に現社長や従業員、お客様が望む出口であっても、本当に自分自身がやりたいことでなければ、会社経営を続けることは難しいものです。選択肢は他にもあります。自分の人生は自分のものであり、会社のためにあるものではありません。

ん。自分と自分を支える家族のためにあるのです。

しかし、継ぐことをやめる判断は難しいのも現実です。そのときには、ぜひ次の質問を自分自身に問いかけるよう後継者に助言してみるのもよいかと思います。自分が経営を継いで、一切の制約なく何をしても良いとしたらどんなことをやりたいか？会社経営を通してどんな楽しい未来を、夢を描けるか？後継者が自分自身に意識を向けて、未来に向かうことが重要であることを話していきましょう。このことは、中小企業の支援者として我々に課せられた使命ではないかと考えます。

4. まとめ

事業承継をきっかけとした「事業継続」と「経営の承継」は、単独の士業・コンサルタントでは充実した経営支援をワンストップで行うことは難しいと思います。全てがそうであるわけではありませんが、経営戦略から営業などの他組織体制の整備が、後継者向け支援の中心になっていくのではと推察しています。

経営戦略や関連オペレーション分野は中小企業診断士で、人事制度や給与体系、法制化や制度設計・ルール化などは皆さん社会保険労務士が行う形で、最大効果を必ず発揮できると思います。

是非、社会保険労務士の皆様とご一緒に中小企業支援に取り組みたいと存じます。また地域に少しでも多くの「事業」を残せるよう、後継者が立ち上がることができるよう、社会保険労務士と中小企業診断士が手を携えて、一緒に地域の未来をつくっていきましょう！

.....

OOTAKE経営コンサルティングオフィス 代表
経済産業省認定 経営革新等支援機関
中小企業診断士・事業承継士

大竹 寛征

2017年4月に開業以来、法人顧客開拓力強化や営業組織づくりなど売上と利益に直結する支援を軸に、中小企業様向けコンサルティング支援を行ってきました。最近では、コロナ禍で弱体化した企業の後継者が内部体制の改善に注力している傾向にあります。特に、営業強化や組織・コミュニケーション基盤の整備が重視されており、社会保険労務士の先生とも連携する機会が増えました。事業継続・承継のための「ヒト」の支援を行っています。事業承継相談実績：約300社(過去3年累計 年間約80社強)

【自己紹介動画】



お気軽にお問い合わせ！



アクセス後は以下をタップ

無料相談

お問い合わせ